



ADMINISTRANDO EXPECTATIVAS E LIDERANDO A MUDANÇA

Major Everett S. P. Spain, Exército dos EUA

A ADMINISTRAÇÃO DE EXPECTATIVAS é difícil, ainda mais se considerada sua relevância. Porém o controle dos fatores intervenientes constitui-se em ponto crítico para se liderar satisfatoriamente uma transformação. Acredito que a maioria dos líderes das organizações considera a liderança e seus aspectos mais específicos de transformação e administração de expectativas como principalmente uma tarefa unidirecional, que eles são, ignorando sua complexidade dentro do processo bidirecional.

Para liderar uma mudança significativa, os líderes precisam, em primeiro lugar, alterar sua visão sobre administração de expectativas. Precisam partir de uma perspectiva simples como “enviar uma mensagem” para uma nova concepção, que aborde um sistema de informações complexo, consistente e consciente, o qual evolui com o desenvolvimento de uma situação, de modo a reforçar o relacionamento com as lideranças locais.

O presente artigo mostra que administrar expectativas constitui-se no aspecto central da elaboração de uma mudança bem sucedida. O artigo apresenta idéias sobre a escolha dos parceiros chave na comunidade para então expor as quatro partes da definição relativa à administração de expectativas e de suas doze lições aprendidas e, por último, mostra uma abordagem sobre os níveis e contextos de administração que devem ser priorizados pelo líder.

Com essa essência, administrar expectativas envolve uma mudança do líder, buscando a construção de formas eficientes de comunicação com os parceiros na comunidade, de forma que se possa usar este canal para compreender e ajudar seus integrantes a, igualmente, entender e mudar o processo. A administração de expectativas pode simplesmente ampliar as possibilidades de se produzir uma mudança satisfatoriamente, sendo, além disso, um processo complexo que impõe o empenho consciente do líder.

Professores, pais, administradores e educadores precisam aprender como se administrar expectativas. Atualmente não existe nenhuma

As expectativas precisam ser administradas desde o princípio e durante todo o processo – o que representa um desafio adicional para a informação pública e para a educação. Caso contrário, as expectativas são irrealistas e as pessoas inevitavelmente ficam decepcionadas. Quando a decepção ocorre, as pessoas facilmente podem modificar sua postura sobre acordos firmados anteriormente.

—Kofi Annan, Secretário-Geral das Nações Unidas, 14 de outubro de 2004.¹

Foto: Primeiro-Tenente A.J. Hensel, 3º / 8º Regimento,, 1ª Divisão de Cavalaria, negociando combustível no mercado negro na Rota Irlanda. Ele teve que negociar de forma restrita em razão do sistema legal e da economia da região.

Todas as fotos são do autor.

Major Everett S.P. Spain é o Ajudante-de-Ordem do Comandante das Forças Multinacionais no Iraque. Ele é graduado pela Academia Militar de West Point e possui um M.B.A. pela Universidade de Duke. É também diplomado pela Escola de Comando e Estado-Maior. O Major Spain comandou e participou de várias missões nos Estados Unidos, Alemanha, Kosovo e Iraque.

outra situação similar a do Iraque para se administrar expectativas, na qual o Governo e o Exército americano estão liderando uma mudança generalizada. Para que os Estados Unidos sejam bem sucedidos, muitos líderes organizacionais, nos diferentes níveis, devem fazer uma escolha consciente para administrar eficientemente as expectativas de seus parceiros mais importantes na comunidade.

Por exemplo, ao enfatizar a legitimidade da Operação de Libertação do Iraque o Presidente dos Estados Unidos tenta administrar as expectativas dos membros do Congresso americano, da mídia global e dos líderes internacionais. O Tenente Jeremy Holman do Exército americano ocupa posição subalterna a do Presidente americano, apesar de sua grande importância estratégica. Ele é o responsável pela segurança de Al Kinde, um Bairro de Bagdá, e também trabalha administrando as expectativas do conselho da tribo, dos parceiros militares e dos antigos membros do regime Ba'ath, operando numa região que hoje não ocupa uma posição destacada, porém continua sendo influente na área. Ambos, Holman e o Presidente enfrentam o desafio de confiar no apoio de seus parceiros na comunidade, por meio da administração de expectativas para a obtenção de sucesso.

Identificação de seus parceiros na comunidade

Como um agente de mudança, você deve saber que o conhecimento de seus parceiros da comunidade determina suas chances de ser bem sucedido. Conseqüentemente, identificá-los constitui-se num passo importante para se obter sucesso no processo da mudança. A seguir, apresento exemplos de possíveis parceiros na comunidade:

Se você for um comandante de companhia do Exército americano no Iraque seus parceiros na comunidade podem incluir seus soldados, suas famílias, seus comandantes de batalhão e de brigada, os líderes iraquianos e a mídia global.

Se você for o vice-presidente de uma firma consultora, seus parceiros na comunidade devem incluir a sua equipe, o seu administrador na firma, os líderes da firma com a qual você está trabalhando como consultor e, normalmente, aqueles que influenciam os empregados de seu cliente.

Se você for um professor ou chefe de um departamento acadêmico, seus parceiros na comunidade devem incluir o diretor do instituto, seus alunos, outros chefes de departamento, os professores do seu departamento e, também, os funcionários do jornal acadêmico.

Se você for o Presidente dos Estados Unidos, seus parceiros na comunidade devem incluir o legislativo, os cidadãos (via comitês políticos, a mídia, o legislativo e as corporações americanas), partidos políticos, líderes de empresas nacionais e multinacionais e líderes de outros países.

A maioria das categorias de parceiros na comunidade, citadas nos exemplos acima, são semelhantes. De fato, a maioria dos líderes de instituições se apóia nas seguintes categorias de parceiros na comunidade:

- chefes;
- empregados;
- influenciadores (com potencial de atuar bem) na base de consumo;
- influenciadores (com potencial de atuar bem) de colegas dentro das organizações; e
- a mídia.

Os líderes devem formular a seguinte pergunta para determinar se a pessoa ou o grupo de pessoas são, atualmente, parceiros importantes da comunidade: “O sucesso do esforço dispendido para a mudança depende significativamente do apoio, da participação e da aprovação deste indivíduo agora ou no futuro?” Se a resposta a esta pergunta for afirmativa, essa pessoa provavelmente deve ser um parceiro da comunidade importante.

O Governo americano reconhece a necessidade de administrar expectativas dos parceiros para conduzir a questão no Iraque e já empregou medidas nesse sentido. Por exemplo, a Casa Branca recentemente criou o Ministério da Comunicação Estratégica, liderado pela ex-assessora do presidente, Karen Hughes, que recebeu como missão “garantir a segurança das mensagens que promovem os interesses internacionais dos Estados Unidos, com o objetivo de prevenir impasses, estruturar o apoio entre os membros da coalizão dos aliados dos Estados Unidos, além de informar sobre as audiências internacionais.”²²

De forma semelhante, o Exército norte-americano dobrou a capacidade de suas operações

psicológicas, uma vez que uma das missões no Iraque constitui-se em convencer a população no apoio à legitimidade das Forças de Segurança do Iraque e ao Governo democraticamente eleito. Além disso, o Exército norte-americano recentemente criou um plano de carreira separado para as Operações de Informações (OI), no qual passou a selecionar seus oficiais. Esses militares coordenam os esforços de informações do Exército que consistem de uma comunicação consistente, baseada em mensagens eficientes, com vista à multiplicação dos parceiros na comunidade entre o público americano (por meio dos Grupos de Comunicação Social) e cidadãos do Iraque (por intermédio de organizações como as Unidades de Assuntos Cívicos).

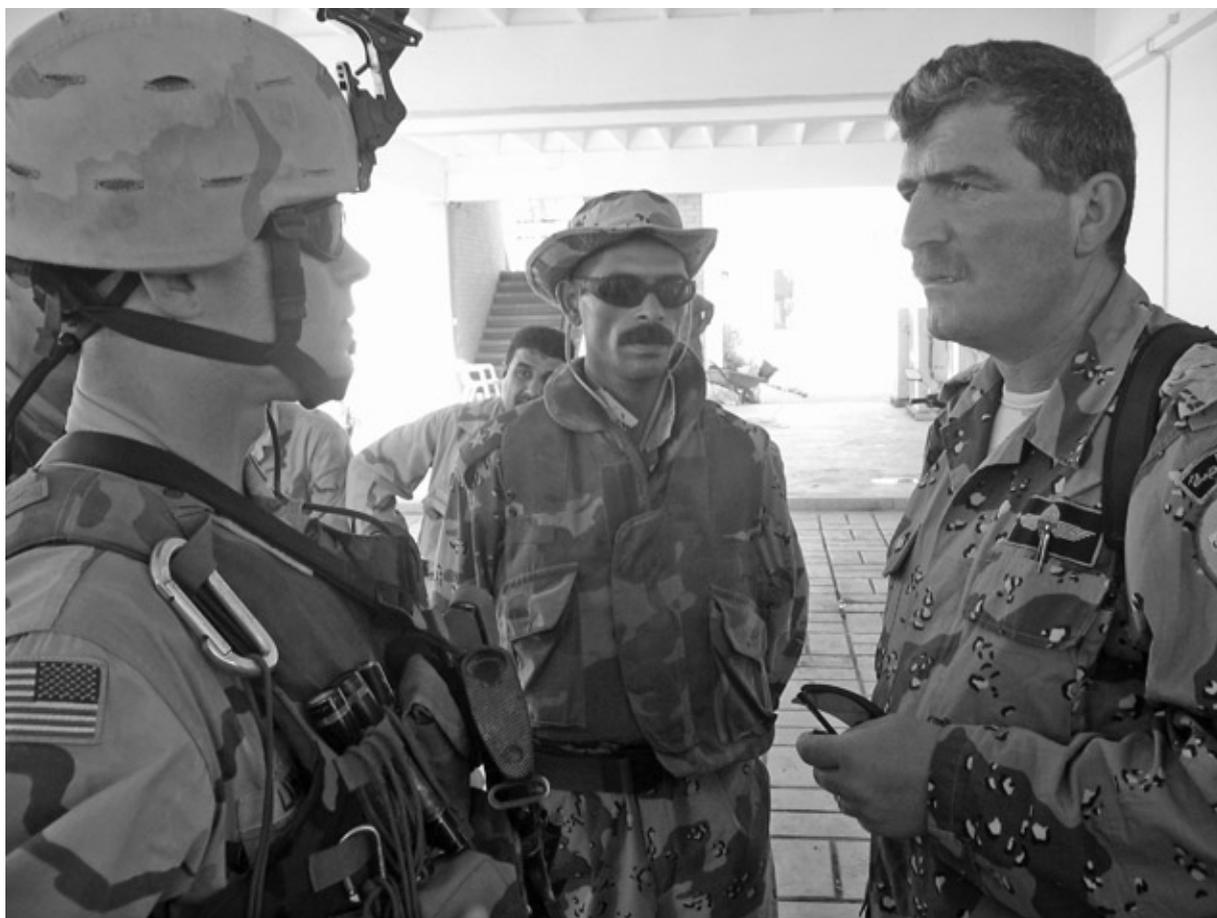
Embora esses esforços para melhorar a comunicação entre os múltiplos canais evidenciem passos na direção correta, os mesmos não são suficientes. O problema é que

para o Ministério de Comunicação Estratégica, as operações psicológicas e as operações de informações foram planejadas para enviar mensagens, mas não para destacar o recebimento de mensagens dos parceiros na comunidade. A efetiva administração das expectativas demanda uma comunicação em via dupla não apenas a unidirecional.

Administrando Expectativas Definidas

Administrar expectativas significa comunicar frequentemente com seus principais parceiros na comunidade para entender seus anseios pleiteados e não pleiteados, enquanto, verdadeiramente, se forma uma percepção dos seguintes aspectos:

- do seu caráter e intenções verdadeiras;
- dos benefícios do processo de mudança em longo prazo;
- do que representa sucesso em curto prazo;



Um oficial norte-americano fala com um comandante de companhia iraquiano na cerimônia de criação de sua unidade. Na companhia existem oficiais experientes, no entanto, os graduados são inexperientes e há severas restrições de equipamento.

- das responsabilidades de parceiros específicos da comunidade necessárias para se obter resultados em curto e longo prazo.

A completa administração de expectativas é uma decisão a ser tomada. Um líder de mudança possui muitos parceiros na comunidade com muitos objetivos diferentes e influências internas para deixar ao acaso a administração de suas expectativas. O seu parceiro da comunidade não terá percepções realísticas ou verdadeiras sobre essa administração sem que você o ajude a alcançá-las. Em contrapartida, a crença é altamente idealista. A seguir, vamos explorar em detalhes como um líder da mudança deve moldar as percepções de seus parceiros na comunidade.

Moldando as Percepções de seu Caráter e Intenções. “Eu conheço cada um deles desde a minha vida civil, portanto eu tenho uma motivação extra para levar todos eles de volta para casa. Quando chegarmos em casa, eu tenho que devolver todos eles para suas mães”.

—Sargento Hardin, Comandante de Grupo de Combate, Guarda Nacional de Arkansas.

Se você está realmente liderando uma mudança para servir e não para manipular e deve, o mais rápido possível, deixar isso bem claro para todos. O primeiro ponto na administração de expectativas consiste em comunicar claramente as intenções e as características de sua organização. Por exemplo, quando a 3ª Divisão de Infantaria do Exército norte-americano atacou o Iraque em 2003, esperava-se que a população recebesse os americanos como libertadores, mas ao contrário, muitos iraquianos desconfiaram e suspeitaram dos soldados americanos simplesmente porque suas intenções lhes eram desconhecidas. De modo semelhante, alguns integrantes da mídia global e da população americana acreditavam que estávamos atacando o Iraque com o objetivo principal de ter acesso seguro ao petróleo na região. Apesar do governo americano afirmar que o seu objetivo era cumprir as resoluções das Nações Unidas, eliminar o terrorismo, libertar os iraquianos do regime opressor de Saddam e promover a democracia no Oriente Médio, muitos iraquianos não acreditaram nisso por não confiar no Governo americano.

Convencer as pessoas de que você é confiável é fundamental para influenciar as percepções e essa confiança somente pode ser construída com tempo e esforço. Por exemplo, para buscar a confiança da mídia global, os militares americanos permitem que um repórter acompanhe as atividades de suas unidades militares. O General-de-Brigada Vincente Brooks, ex – Chefe de Comunicação Social do Exército norte-americano, disse ser de capital importância proporcionar à mídia acesso ao contexto das operações.³ Deixar que a mídia veja e conheça por si mesma o que está ocorrendo e ao mesmo tempo, sempre que possível, fazer um esforço deliberado para explicar porque as ações americanas são conduzidas daquela forma. Para ilustrar, quando os iraquianos e o mundo assistem pela televisão soldados distribuindo alimentos ou realizando tratamento médico, a percepção de muitas pessoas sobre as verdadeiras intenções dos soldados americanos muda dramaticamente.

Outro fator essencial para a construção da confiança é o estudo e o respeito pela cultura de seus parceiros na comunidade de modo a melhorar a sua relação com eles. Esse é um fator essencial para o estabelecimento da confiança, pois trabalhando para entender porque eles pensam assim e praticando uma escuta reflexiva, um líder de mudança mostra que seus membros possuem valores e necessidades importantes. Mesmo que seus parceiros da comunidade não estejam de acordo com a linha de ação adotada, se você lhes oferecer acesso, argumentos e escutar o que eles têm a dizer, seus parceiros começarão a confiar em você e a desenvolver uma percepção correta de seu caráter e de suas intenções.

Estabelecendo a Confiança no Processo em Longo-Prazo. “A tarefa de um líder é dar esperança ao seu pessoal.”

—Rudy Ruettidger, Jogador de Futebol Americano do Notre Dame.⁴

O líder de mudança deve ajudar seu parceiro a visualizar a projeção da situação final. Alterações e dificuldades estarão presentes no processo de mudança de modo que o resultado a ser alcançado venha a ter valor para os parceiros da comunidade, antes mesmo que eles apóiem o líder da mudança. Sendo assim, é importante

que a liderança ajude os integrantes a entender o valor de se alcançar as metas da mudança em longo prazo, o que os levará e motivará a ter confiança nos planos.

Por exemplo, o Major Danny Hassig, um oficial de comunicação social da Reserva do Exército norte-americano, organizou um encontro com o Sheik Saad, um iraquiano influente que vivia na Península de Karada, um bairro de Bagdá equivalente a Manhattan em Nova York. Considerando que Saad era um líder informal em Karada, Hassig apresentou-se pessoalmente, além de esforçar-se para encontrar com Saad semanalmente de modo a ajudar a administrar as expectativas das pessoas em relação às forças em Karada.

Saad foi ferido em uma tentativa de assassinato um mês antes desse encontro, tendo sido arriscado encontrar-se com Hassig. Quando o Major Hassig perguntou a Saad, sobre o que os residentes locais pensavam dos americanos, Saad explicou que o seu povo estava satisfeito por saber que os Estados Unidos cumpriram suas promessas, transferindo a Autoridade da Coalizão Provisória para o Governo temporário iraquiano. Saad também comentou que os bairros estavam satisfeitos com os novos campos de futebol e jardins instalados em suas comunidades como cortesia de Hassig e das forças norte-americanas que financiaram o trabalho com contratados iraquianos locais. Os iraquianos estavam agradecidos aos soldados americanos que patrulhavam a área em parceria com a polícia local e apoiavam o Governo democrático iraquiano.

Hassig acredita que agora Saad confia nele, de modo que essa confiança possa ser usada com um fundamento. O major solicitou ao Sheik o financiamento para que a Coalizão promovesse o desenvolvimento econômico daquela área, como uma forma de incrementar a economia do bairro do Sheik. Tal financiamento vincularia Saad em uma negociação de longo-prazo com a Coalizão. Saad aplicou US\$3.5 milhões porque ele acreditou que os Estados Unidos eram confiáveis e positivos em relação ao Iraque, o que inspirava um sentimento de confiança. Saad resumiu a nova fé de seu pessoal no processo de longo-prazo, com a seguinte conclusão: “Quando nós vemos o Exército norte-americano no Iraque, nós nos sentimos seguros.”⁵

Um sábio administrador de expectativa entende e alimenta tal esperança sem comprometer o que ele não pode garantir. O autor e psicoterapeuta Victor Frankel, que escreveu sobre suas experiências como prisioneiro do campo de concentração de Auschwitz, durante a Segunda Guerra Mundial, concluiu que a atitude de uma pessoa, quando está enfrentando tempos difíceis, poderia superar suas circunstâncias atuais e ter esperança. Porém, no outono de 1944, quando os prisioneiros espalharam boatos de que as forças aliadas poderiam libertá-los no Natal, e isso não aconteceu, tal fato contribuiu com a morte de um grande número de prisioneiros no mês seguinte. As expectativas deles foram tão elevadas que, quando não foram libertados, suas esperanças foram arruinadas.⁶

Moldando a Percepção de Sucesso em Curto-Prazo. *“A população do Iraque sabe que os americanos colocaram o homem na lua, mas eles não entendem porque ainda não possuem energia elétrica durante 24 horas do dia, apesar de que, no Governo de Saddam Hussein eles também não tinham 100% de energia.”*

—Major General Ron Johnson, ex-Comandante do Corpo de Engenheiros do Exército norte-americano, Divisão da Região do Golfo.⁷

Administrar expectativas é um processo de longo-prazo, mas o líder da mudança pode influenciar as expectativas dentro do contexto de ações de curto-prazo. O capitão do Exército americano Darin Thomson fez exatamente isso, quando estava comandando uma companhia no Iraque em 2003.

Duas semanas depois que as forças do Iraque foram libertadas do partido Ba’ath, o Capitão Thomson e sua tropa de infantaria (conhecida como os “bravos mestres de Bush”) receberam a missão de estabelecer a segurança e estabilizar a cidade de Taliyah, que fica a aproximadamente 50 quilômetros ao sul de Bagdá”. Embora ele e sua tropa não tenham enfrentado nenhuma hostilidade por parte de 15.000 habitantes locais, durante suas primeiras 72 horas na cidade, Thomson estava preocupado em estabelecer contato com os líderes locais rapidamente. O Tenente-Coronel, chefe de Thomson, havia passado rapidamente pela cidade tendo se encontrado com líderes locais antes de partir para o norte. Sendo assim,

o Capitão Thomson teve que convencer os oficiais iraquianos de que ele, como Capitão, era efetivamente o responsável pela tropa, antes mesmo de começar a administrar as expectativas sobre questões mais complexas de curto e longo-prazo, especialmente levando em consideração que ele não tinha nenhuma idéia sobre o tempo de permanência de sua companhia na área de Taliyah.

Thomson descobriu logo que a maioria dos oficiais iraquianos eram membros do partido Ba'ath de Saddam Hussein e que eles haviam partido antes da chegada dos americanos. Ainda que o Governo local estivesse desestruturado, quatro membros locais clamavam para atuar com líderes: um representante de uma comunidade dominante na cidade, um engenheiro elétrico e hidráulico também da cidade; um supervisor de distribuição de alimentos e um homem que alegava ter experiência em segurança. Com certeza, as prioridades de cada um desses novos líderes eram completamente diferentes. Após algumas horas de conversação superficial, Thomson ouviu uma mensagem clara do grupo. Os iraquianos esperam e precisam desesperadamente da ajuda americana, sob a forma de cuidados médicos, água potável, distribuição de alimentos e, também, de segurança, como por exemplo policiamento.

A clínica de atendimento em Taliyah estava quase que sem suprimentos, principalmente, remédios, mas mesmo assim continuava recebendo pacientes muitos feridos em combate. O chefe da comunidade acreditava que o suprimento médico se constituía na principal necessidade da cidade.

Taliyah recebia água potável de uma abastecedora de uma cidade próxima no norte, porém, como o gerador de eletricidade fora da cidade não estava funcionando, as bombas também não funcionavam. A maioria das bombas tinha abastecido as caixas d'água e apenas 25% das casas na região eram abastecidas com água de poços. A cidade estava sobrevivendo de água potável importada e esse suprimento estava terminando. O engenheiro elétrico e hidráulico da cidade disse que o suprimento d'água era a maior necessidade da cidade.

A alimentação estava escassa. Mensalmente, o partido Ba'ath distribuía alimentos em caminhões e os residentes usavam seus cartões

do governo para receberem a porção destinada a suas famílias, porém a última distribuição de alimentação ocorrera há mais de um mês. O líder iraquiano responsável pela distribuição de alimentos acreditava que esse suprimento se constituía na questão mais importante para a população.

Antes da guerra o policiamento da cidade era feito pelos membros do partido Ba'ath, que abandonaram a cidade logo após a invasão, levando consigo todos os armamentos do Departamento de Polícia (AK-47). Os iraquianos que se declaravam com experiência em segurança acreditavam que Taliyah necessitava de 150 armas e soldados americanos para fazer o patrulhamento da cidade, pois os cidadãos estavam sendo vítimas de um crescente número de crimes e, principalmente, de assaltos violentos.

Sem dúvida, o grande desafio que o Capitão Thomson deparou-se foi o similar às circunstâncias que outras cidades enfrentavam em períodos de catástrofes: muitas necessidades e recursos insuficientes. Thomson analisou suas possibilidades para ajudar Taliyah. Ele tinha 125 soldados de infantaria, 14 carros de combate Bradley e 6 HMMWVs. Sua Unidade não possuía nenhum meio de engenharia, mas possuía uma pequena disponibilidade de meios de saúde e de alimentação, bem como muitos de seus soldados tinham habilidades que haviam aprendido ainda como civis, antes de se alistarem.

Thomson sabia que ele era o governador de fato daquela cidade e, portanto, percebeu que deveria desenvolver um cenário aceitável sobre o que seria definido como sucesso a curto-prazo para os residentes locais, caso contrário correria o risco de perder sua credibilidade. Sendo assim, Thomson convocou uma segunda reunião e mostrou para a população que ele não possuía nenhum recurso para ajudar nas carências mais importantes da cidade, exceto quanto à segurança. Depois que Thomson abriu o diálogo, os líderes da comunidade concordaram que o patrulhamento era a questão mais importante e que restaurar a legitimidade da força de segurança constituía a meta, em curto prazo, mais realística a ser trabalhada. Thomson também informou aos iraquianos que ele não tinha como prover assistência em grande escala para as necessidades imediatas de suprimento d'água e de alimentos.



Explicação por meio de um intérprete, de um comandante de grupo de combate (CG) do exército norte-americano a um comandante de CG do exército iraquiano antes de uma patrulha conjunta, em Bagdá.

Ele informou sobre suas possibilidades para ajudar em termos de tratamento médico e executou aquilo que prometeu: disponibilizou para a cidade duas caixas com suprimentos de saúde, incluindo tabletes para purificação de água. Além disso, em alguns casos, a Unidade de Thomson tratou iraquianos feridos quando as clínicas de Teliyah não podiam fazê-lo.

Os quatro líderes que se apresentaram elaboraram um plano de segurança que foi facilitado pelas forças norte-americanas de Thomson. O plano consistia em iniciar imediatamente o patrulhamento americano para restabelecer a segurança e a proteção da comunidade. Thomson também coordenou a liberação de algum armamento para que os líderes locais pudessem organizar uma pequena força policial armada. O plano de segurança consistia de patrulhamento e reforço da nova força policial. Essa ação foi bem sucedida, uma vez que Thomson havia convencido os novos líderes iraquianos de que

a segurança era a principal necessidade da cidade de Teliyah em curto-prazo. Ao invés de ficarem frustrados com o fato de que as forças americanas não podiam suprir todas as suas necessidades, os habitantes locais sentiram-se seguros com o apoio americano. Pelo fato de que a segurança provida pela companhia atendia as expectativas iraquianas em curto-prazo, a população local ficou satisfeita com Thomson e com a presença americana.⁸

Moldando a Percepção das Responsabilidades dos Parceiros na Comunidade. *“Capitão Larry, quando poderei ir aos Estados Unidos conhecer sua Universidade e estabelecer um programa de intercâmbio?”*

—Doutor Atabee, Diretor do Departamento de Ciências da Universidade de Bagdá

A administração de expectativas também significa fazer com que os parceiros na comunidade cumpram com a sua parte. Por exemplo, o Capitão

Larry Geddings, comandante de uma unidade de infantaria mecanizada, incumbido de patrulhar uma área que compreendia a Universidade de Bagdá, e eu conhecemos o Doutor Atabee, Chefe de Departamento da Universidade de Bagdá. Eu escutei Atabee tentando pressionar Geddings a comprar passagens e autorizar sua ida aos Estados Unidos para colaborar e criar um programa de intercâmbio de professores e alunos. Geddings sorria e respondia que iria analisar a questão, sabendo que podia informar-se sobre o assunto mesmo que não tivesse autoridade para decidir sobre o tema. Tinha conhecimento, também, que Atabee e a Universidade de Bagdá tinham uma série de questões a serem resolvidas antes que tal planejamento pudesse ser efetivado.

Geddings estava preocupado com o fato de que existia uma série de problemas na Universidade de Bagdá que precisavam ser resolvidos antes que algo pudesse ser feito em termos de programa de intercâmbio com uma Universidade americana. A questão da segurança era fundamental. Por exemplo, um soldado americano morreu quando

caminhava próximo a um grupo de 12 estudantes no centro do campus universitário há alguns meses atrás, mas as testemunhas afirmavam não terem visto nada. A questão de saneamento básico também era um problema, fato testemunhado por uma pessoa que visitou um banheiro próximo ao escritório do Reitor da Universidade, tendo-o descrito como sendo o banheiro em piores condições de saneamento que ele já havia visto em toda Bagdá. Além disso, a legitimidade dos programas da Universidade estava sendo questionada, considerando-se que os filhos de Saddam Hussein, Uday e Qusay Hussein, receberam os títulos de PhD em Ciências Políticas e Direito sem terem cumprido as exigências de frequência em sala de aula. Apesar disso, Atabee estava pronto para ir para os Estados Unidos imediatamente, a fim de iniciar um programa de intercâmbio e solicitou a Geddings que “essa era a forma que tinha de ser feita”. Geddings sabia realmente que antes de iniciar um programa de intercâmbio, Atabee tinha que assegurar segurança no campus universitário e que o saneamento

Áreas de Mudança	Antes	Depois	Ação dos iraquianos
Governo	Totalitário	Democrático	Concorrer por funções, votar e apoiar os oficiais eleitos
Economia	Socialista	Capitalista	Investir dinheiro e tempo via empresários, competir
Papel do cidadão comum	Sujeitos que não pagam impostos	Cidadãos	Pagar impostos no salário, nas vendas e nas propriedades
Igualdade	Homem apenas	Igualdade para mulheres	Homens aceitarem a igualdade com as mulheres
Processo Político	Apenas o Partido Ba'ath e Árabes, discriminação e desconfiança	Múltiplos partidos e etnias	Campanha aberta com apoio a todos os oficiais eleitos pelo povo, respeitando-se a todos

Figura 1: Mudanças abrangentes adotadas pelas Forças da Coalizão

básico da Universidade fosse colocado em níveis aceitáveis, além de que os títulos na Universidade fossem obtidos de acordo com o cumprimento dos requisitos exigidos.⁹

Parceiros na comunidade como Dr. Atabee precisam entender que, dentro de uma organização em transformação, precisam deliberadamente contribuir na produção de tais mudanças: eles não podem apenas aguardar que sejam transformados pelo sistema. O líder dos esforços de mudança deve informar, claramente, que espera que o parceiro da comunidade faça parte do processo de mudança, coletiva ou individualmente.

A Figura 1 resume exemplos de muitas mudanças amplas que as Forças de Coalizão estão trabalhando no Iraque. Cada uma requer que os iraquianos também assumam iniciativas por si mesmos. Apesar de que, as transformações de todas as áreas descritas na Figura 1 envolvam entendimento, definição de tarefas e administração de expectativas de pessoas comuns, em cada área são cruciais os passos para que as mudanças no âmbito macro sejam bem sucedidas.

Durante o regime de Saddam Hussein, embora os cidadãos iraquianos não tivessem direito ao voto em eleições legítimas, eles também não pagavam impostos, além disso, eles recebiam água, comida e energia elétrica do Governo do Iraque como bônus. Esse sistema pró-socialista era financiado pelo lucro obtido com a venda do petróleo. Os cidadãos do Iraque pagavam dezoito centavos pelo galão de gasolina no verão de 2004, um valor subsidiado que acarretava longa demanda nos poucos postos de abastecimento existentes. Os proprietários não tinham nenhum incentivo para investir em novos postos, já que teriam que competir com aqueles subsidiados pelo Governo.

Os comandantes americanos, como o Capitão Geddings, tinham que comunicar claramente aos iraquianos que para que a transição fosse possível eles tinham que fazer a parte deles, votando, adotando a cultura da propriedade, pagando impostos, aceitando a igualdade de sexo e apoiando os oficiais eleitos pela população. O cumprimento desses itens era um ponto central da mudança, ou seja, a transformação dos parceiros na comunidade de consumidores para integrantes do processo de mudança. Parceiros na comunidade aceitam melhor suas

responsabilidades quando eles confiam no caráter e intenção das organizações; têm fé e confiança nos benefícios do processo de longo-prazo e entendem em que consiste um sucesso de curto-prazo.

Lições Aprendidas sobre como Administrar Expectativas

Em minha carreira eu aprendi doze lições, fruto de minhas experiências ao tentar administrar expectativas. Líderes das mudanças podem usar essas lições como um guia para ajudar no caminho da criação de canais de comunicação positiva e consistente com os seus parceiros na comunidade.

Lição 1: Prometa menos e entregue mais. *“Nós acreditamos que a missão dos Estados Unidos e da OTAN na Bósnia é limitada e possível de ser concluída em aproximadamente um ano”.*

—Vice-Presidente, Al-Gore¹⁰

Os esforços do antigo Vice-Presidente Al-Gore ao administrar expectativas surtiu algum efeito em alguns momentos, mas falhou em outros, quando as tropas ficaram na Bósnia por mais de um ano. Na verdade, nós ainda estamos presentes na Bósnia, dez anos depois. Gore foi aconselhado por especialistas de que essa afirmação estava correta, porém afirmar algo que não era realidade, de fato não favorece a credibilidade dos Estados Unidos junto a parceiros da comunidade ou a ação propriamente dita de manutenção da paz nos Bálcãs. Na realidade, os Estados Unidos não podem prever quando um processo de estabelecimento de paz será concluído completamente. Cada situação é diferente e definir uma data de término antes do início da missão é como se chegar ao resultado de uma soma antes mesmo de se dispor dos fatores a serem somados.

Um líder de mudança sábio deve antes verificar se conta com um sistema capaz para alcançar suas metas, mesmo que a lei de Murphy atinja o sistema algumas vezes durante o percurso. Em profissões da área de engenharia, os consumidores ou os parceiros da comunidade dependem de você para a realização de uma tarefa para eles no tempo, orçamento e padrão adequados. Um consumidor,

patrão ou companheiro, provavelmente, não compreenderá completamente o trabalho a ser executado, principalmente os requisitos técnicos e logísticos, inclusive os fatores ambientais que podem influenciar significativamente na conclusão do projeto. Sendo assim, é função do líder da organização definir as medidas de sucesso, estabelecendo e comunicando o tempo e o padrão a serem alcançados.

Por exemplo, imagine-se como um comandante de um pelotão do 8º Batalhão de Engenharia da 1ª Divisão de Cavalaria com responsabilidade de supervisionar a remodelação da infra-estrutura da cidade de Zapharania, um subúrbio pobre de Bagdá, localizado a 10 quilômetros no sudeste da cidade. Depois de percorrer a cidade, você percebe que o esgoto está sendo despejado nas calçadas por toda a redondeza. Uma pesquisa mostra que a principal causa do desperdício d'água ocorre devido a deterioração dos canos no subsolo.

Você decide trabalhar com os profissionais da cidade por intermédio de contratos locais e conclui que você pode financiar e supervisionar a renovação dos encanamentos d'água da cidade. O seu engenheiro lhe informa que, se tudo correr bem, a obra pode ser concluída em dois meses, mas se surgirem múltiplos obstáculos, em aproximadamente quatro meses. Você sabe que o nível de motivação de seus soldados não varia e independente das dificuldades eles trabalham no máximo de suas capacidades.

Vamos supor que você queira anunciar a sua intenção às autoridades do Iraque, amanhã, na reunião do conselho do distrito. Um sábio administrador de expectativas irá estimar em quatro meses o tempo necessário para a conclusão do projeto. A sua Unidade talvez possa concluir o projeto antes e antecipar a previsão para satisfação dos parceiros comunitários, mas se fatores externos e negativos surgirem durante o projeto, você poderá ainda cumprir as expectativas e os seus parceiros da comunidade, principalmente os cidadãos iraquianos, ainda confiarão na sua capacidade de conclusão do projeto. Lembre-se de prometer apenas coisas que estejam dentro de suas possibilidades de alcance.

Lição 2: Estabeleça metas de curto-prazo juntamente com seus parceiros da comunidade. Além de estabelecer datas para

a conclusão do projeto, você deverá e poderá administrar expectativas, estabelecendo metas a curto-prazo junto seus parceiros na comunidade, especialmente aqueles envolvidos na conclusão do projeto. Isso lhe ajudará a construir uma relação de confiança e apoio mútuo de modo que, eles também, se comprometam com a conclusão da tarefa.

Lição 3: Faça com que os parceiros da comunidade se comprometam em público.

Quando você quer que os seus parceiros da comunidade se comprometam publicamente sempre selecione um local, levando em conta as pessoas que estarão presentes. Normalmente, as reuniões públicas servem como um bom local para se fazer um compromisso verbal, pois os parceiros da comunidade serão cobrados por suas ações pelos outros membros da comunidade. Normalmente, seus parceiros irão contribuir mais na realização de uma tarefa trabalhando com seus vizinhos e companheiros do que executando-a apenas com você. Quando os parceiros da comunidade sabem que outros esperam que eles executem a sua parte no acordo, provavelmente irão cumprir seus compromissos, transformando-se em verdadeiros parceiros e não apenas em consumidores.

Lição 4: Repetir a mensagem para ser bem entendido. Um administrador de expectativas é, fundamentalmente, um comunicador e a simplicidade e repetição são fatores cruciais para sua eficácia. No livro “As quatro obsessões de um executivo extraordinário”, Patrick Lencioni enfatizou que três das quatro obsessões estão relacionadas com uma clara comunicação sobre o que a organização faz e seus motivos.¹¹ A assessora do presidente Karen Hughes disse que “Como uma comunicadora, eu gosto de esclarecer as coisas para que sejam mais fáceis de serem lembradas. Também penso que ao mesmo tempo que a informação chega ficamos chateados de tanto ouvi-las ...é o momento em que a mesma causa um impacto de forma que não esqueçamos dela.”¹²

Lição 5: Alterar uma mensagem é um ponto positivo e não uma fraqueza. Deve-se alertar os líderes que eles precisam modificar, adequadamente, suas mensagens quando ocorre uma mudança de situação ou está em jogo

Nível	Estratégico (organizações maiores e sociedades)	Estratégico	Tático (você conhece todos os que esta tentando influenciar)	Tático
Contexto	Externo (grupo fora da organização)	Interno (empregados dentro da organização)	Externo	Interno
Exemplos	Você é o Comandante da Força de Coalizão em Bagdá e está tentando influenciar os iraquianos a reduzir a violência e apoiar ativamente o Governo recentemente eleito	Você está no Comando da Força de Coalizão em Bagdá e está tentando influenciar seus soldados a manterem-se educados, profissionais e preparados para matar	Você e Comandante de uma Companhia do Exército em Bagdá e está tentando influenciar os iraquianos nos arredores de Mulhollah 304, a reduzir a violência e ativamente apoiar o novo Governo eleito.	Você e Comandante de uma Companhia no Iraque e está tentando influenciar seus soldados para manterem-se educados, profissionais, e preparados para matar.
Parceiros da Comunidade	Líderes de Comunidades do Iraque e Partidos Sunni, Shi'a e Kurd, imanes locais, membros do Conselho da cidade e líderes insurretos	Seus Comandantes subordinados (General-de-Brigada, Coronéis, etc...)	Líder da comunidade, líder do conselho de vizinhança, líder de distrito policial, e o eletricitista da vizinhança	Seus tenentes, sargentos e soldados
Influência da Mídia Global sobre os parceiros da comunidade	Alta	Baixa	Média	Baixa
Demanda pela consistência da mensagem	Alta	Média	Baixa	Baixa
Canais de comunicação abertos	Média	Baixa	Alta	Média
Freqüência da atualização do status que precisa ser dado para inspirar confiança em seus parceiros	Alta	Baixa	Média	Média
O mais importante dos 4 aspectos da administração de expectativas	A sua fé no processo de longo-prazo	Ênfase na responsabilidade dos parceiros da comunidade	O que define o sucesso em curto prazo	Ênfase na responsabilidade dos parceiros da comunidade

Figura 2: Revisão da Administração de Expectativas

uma verdade. Se não o fizerem, arriscarão a alienar-se de seus parceiros que então passarão a percebê-lo como propagandista e não como um autêntico comunicador. As necessidades dos parceiros mudam e eles tentarão saber se você está ouvindo-os, enquanto observam seu comportamento, após terem lhe informado suas novas necessidades e demandas.

Se você não escutá-los e mantiver exatamente as mesmas mensagens e ações, possivelmente perderá o apoio e, conseqüentemente, a confiança deles. Você não conseguirá satisfazer a todos em todos os momentos, portanto, você deve publicamente aceitar e atentar para esse fato, para que isso não interfira nos seus esforços de mudança. Entretanto, se você mudar para

responder as necessidades de seus parceiros da comunidade, provavelmente você se fortalecerá em todos os seus projetos.

Lição 6: Estabeleça reuniões regulares em um único centro de comunicação. Os líderes de mudanças sábios devem estabelecer uma central única de comunicação para atualizar a situação ou dados sobre as metas de curto e longo prazo

Um administrador de expectativas é, fundamentalmente, um comunicador e a simplicidade e repetição são fatores cruciais para sua eficácia.

a serem alcançadas. O centro de comunicação poderia ser um website público ou blog, atualizado diariamente ou sistematicamente, um painel de corredor que possa ser facilmente consultado pelos parceiros da comunidade ou um jornal diário com espaço para um editorial público.

A consistência dos eventos de comunicação é muito mais importante do que o conteúdo das mensagens propriamente ditas. Os parceiros da comunidade querem estar atualizados e estão preparados para receber más notícias. Entretanto, eles só querem receber as informações do líder da mudança e perdem a confiança quando a recebem de outra pessoa. Semelhante à planilha de um engenheiro civil, com os cronogramas dos projetos em andamento, esses centros de informação possibilitam a comunicação com os parceiros na comunidade, principalmente quando são veiculadas as boas e más notícias, e oferecem a possibilidade dos líderes parceiros da comunidade apresentarem seus pontos de vista. Se esses centros de informação não apresentarem mensagens atualizadas diariamente e de forma clara e coerente serão rapidamente desvalorizados.

Lição 7: Administrando as expectativas para estabelecer um canal de comunicação aberto. Um canal de comunicação aberto com os parceiros da comunidade é essencial: não é suficiente apenas comunicar, fazendo apresentações

ou simplesmente afirmações formais para os integrantes da comunidade. Pesquise a cultura de seus parceiros, as expectativas que não foram faladas e a linguagem corporal. Peça que eles se comuniquem com você aberta e francamente.

Escute reflexivamente. Mentalmente coloque-se na posição deles e pense sobre quais seriam suas expectativas se você estivesse naquela situação. Esse processo nos ajudará a entender os valores priorizados por sua cultura, de modo que você possa influenciar a percepção que eles têm sobre suas intenções.

Lição 8: Comunique sempre quando não for possível e o porquê. Não tenha medo de negar algo, mantendo sua arma próxima, sempre que for atuar efetivamente. Você corre o risco de perder a confiança de seus parceiros, caso você faça uma promessa que não possa cumprir. Um líder de mudança deve manter seus limites claros.

Por exemplo, o Capitão Doug Copeland era o Comandante da 2ª companhia Bravo, do 7º Regimento de Cavalaria, e ficou responsável pela segurança nos arredores do centro de Bagdá, na região chamada de Salhiya, ao norte da zona verde internacional. A sua companhia entrou na casa de um insurreto e o manteve sob custódia em junho de 2004. Poucos dias depois, Copeland levou uma patrulha americana até a casa do insurreto para informar a esposa dele sobre a situação de seu marido, bem como para devolver a carteira de identidade, da qual talvez ela necessitasse enquanto ele estivesse fora.

Copeland bateu à porta com um tradutor iraquiano e um soldado como seu guarda-costas. A esposa chegou à porta pedindo pelo retorno de seu marido. Copeland entregou a ela os documentos e disse: “O seu marido foi preso por atacar membros da coalizão e não retornará para casa por um longo período”. Ele também lhe informou sobre tudo o que sabia da situação, inclusive sobre o local mais provável da prisão de seu marido. Ele não precisava falar com a esposa ou mesmo devolver os pertences de seu marido, mas o Capitão fez questão de atender a expectativa de pelo menos uma cidadã em sua área de segurança.¹³

Lição 9: O líder organizacional deve liderar os esforços da administração de expectativas. Para conquistar a confiança de seus parceiros na comunidade, em um processo de longo-prazo, os

líderes das organizações devem se responsabilizar pela maioria das mensagens de administração de expectativas e permitir que seus parceiros da comunidade possam se comunicar com eles. Se você delegar a tarefa de comunicação com seus parceiros a um auxiliar, você pode estar passando a idéia de que esse contato com seus parceiros constitui-se em uma atividade auxiliar de menor importância. Essa não é a mensagem que você quer passar a seus parceiros.

Lição 10: Manter-se positivo e um catalisador na administração de expectativas. Mesmo quando você não pode atender as expectativas, manter-se entusiasmado e comunicar-se positivamente ajudará as pessoas a perceber que o copo está meio-cheio e não meio-vazio, fortalecendo assim suas respostas positivas.

Lição 11: Não tenha medo de incidentes inevitáveis, apenas responda prontamente a eles. Em qualquer esforço de mudança de longo-prazo, haverá pressão negativa, rumores ou apelos contra os seus esforços de liderança. Às vezes, as denúncias podem apresentar incidentes verdadeiros que, quando tomados isoladamente, podem aparentemente prejudicar o seu trabalho.

Nessa situação, os seus parceiros da comunidade podem perder a confiança em seus esforços. Tais fatos podem influenciar os líderes para centralizar o controle das mensagens e limitar a comunicação e a iniciativa de seus subordinados. Por exemplo, em alguns cenários de operações, várias Organizações do Exército norte-americano precisam da aprovação de um oficial general para a veiculação de qualquer mensagem de operação psicológica, por exemplo: *poster*, panfleto, anúncio de rádio e outros. Todos nós conhecemos os incidentes que atraíram a atenção do mundo pela mídia global, mas um sábio administrador de expectativas não permitirá, jamais, que um evento negativo potencial prejudique a sua habilidade de conduzir uma comunicação descentralizada e direta, nos múltiplos níveis de comunicação da organização.

A maioria dos líderes de mudanças trabalha diuturnamente para manter a honra e a integridade de suas organizações, mas especialmente em algumas grandes unidades, houve ocasiões em que alguns membros contribuíram negativamente para a reputação daquela organização. Tais incidentes

podem causar uma perda de credibilidade temporária. O que a maioria da liderança desconhece é o fato de que as pessoas aguardam erros cometidos pelas organizações e que, curiosamente, elas possuem uma capacidade de perdoar muito maior do que os líderes imaginam – mas somente se as organizações responderem correta e publicamente com ações corretivas apropriadas sobre erros cometidos.

Procedendo assim, a organização terá a possibilidade de restabelecer a confiança. Porém, se o seu parceiro da comunidade perceber alguma tentativa de dissimular ou esconder algo eles podem perder a confiança e a habilidade de administrar as expectativas. A tentativa de esconder algo é o que destrói a confiança e não o acontecimento de um incidente isolado inevitável. Sendo assim, não limite a comunicação com temor de tais episódios. Você não pode prevenir que eles aconteçam, mas negar sua comunicação vai impedi-lo de negociar produtivamente com eles quando esses fatos indesejáveis ocorrem.

Lição 12: Supere os egos, sendo honesto e mantendo a comunicação aberta. Sempre apresente notícias completas para os seus parceiros da comunidade – boas ou ruins – e também ofereça oportunidade para que eles manifestem sua opinião para você. A apresentação apenas de boas notícias faz você aparentar não estar sendo sincero e aumenta o desconforto e a resistência, quando você apresentar uma notícia que não seja tão boa.

Como comandante de uma companhia em Kosovo, eu aprendi que era muito importante sentar-se com cada tenente e sargento uma vez por mês e dar-lhes conhecimento por escrito sobre o desempenho deles. Eu sempre lhes apresentei impressões positivas e também realcei aspectos a serem melhorados, mesmo quando estava tratando com o melhor tenente ou sargento do batalhão. Eu sempre lhes dava a oportunidade de avaliar o meu desempenho e apontar áreas em que eu também poderia melhorar. De início, meu pessoal resistia aos comentários negativos durante o aconselhamento, em face de sua experiência anterior, mas isso ocorria apenas em casos excepcionais. Depois de alguns meses a resistência desapareceu. E eles até mesmo começaram a procurar aquelas oportunidades para saber em que poderiam melhorar. Meu

excelente 1º sargento passou a valorizar as observações negativas de tal modo que passou a solicitar mais observações para poder melhorar.

Este tipo de retorno pode ser extremamente positivo em processos de mudança de longo prazo. Essa medida quer dizer: “Nós vamos realmente nos comunicar”. Aqueles que recebem esse tipo de retorno passam a aceitá-lo quando se torna rotina. Ele recebe sua observação e, em retribuição, apresenta contribuições sobre o que pode ser feito para melhorar mais ainda.

Enfatize seus Esforços para Conhecer seus Níveis e Contextos

Um administrador de expectativas sábio usará múltiplas lentes quando se deparar com uma situação. Isso ajudará a esclarecer o cenário de administração de expectativas e permitirá ao líder direcionar suas ações apropriadas dentro do contexto de situações fluidas e de comportamentos peculiares. A estratégia de administração de expectativas vai depender se o líder da mudança está tentando influenciar as pessoas dentro da organização ou fora, ou ambas. Além disso, o líder de mudança está sempre tentando entender o nível da meta a atingir, quer seja estratégica com organizações maiores e/ou sociedades ou tática com grupos menores de pessoas, que em sua maioria são líderes, os quais podem se comunicar diretamente com eles, se necessário. Entretanto, é importante notar que os temas centrais da administração de expectativas e os quatro aspectos-chaves da percepção permanecem iguais – sem se importar com o nível e o contexto da situação.

Uma Abordagem de Administração de Expectativas

A Figura 2 ilustra quatro situações diferentes em que uma pessoa poderá administrar expectativas e apresenta minha visão da quantidade ideal de atividade para cada variável em cada nível. As variáveis-chaves incluem: o impacto na mídia global, a consistência dos temas, as prioridades na escuta, a necessidade de atualização da mensagem e, ainda mais importante, as quatro percepções-chaves na administração de expectativas.

Administrar expectativa é fundamental quando se produz uma mudança. Os líderes de mudança sábios trabalharão para identificar os parceiros-chaves da comunidade, construir um canal aberto de comunicação com eles, buscar entender as expectativas faladas e as não-faladas e, efetivamente, dar forma às seguintes percepções:

- o caráter e a intenção do líder;
- os benefícios do processo de mudança de longo-prazo;
- o que constitui o sucesso de curto-prazo; e
- as responsabilidades específicas dos parceiros da comunidade para que se alcance os resultados de curto e de longo prazo.

Dessa forma, o líder organizacional será forçado a entender a complexidade da mudança de situação, habilitando o alinhamento de metas com os parceiros da comunidade e providenciando um mecanismo para promover a compreensão e o trabalho em equipe para que se alcance essas metas. Administrar expectativas é uma parte essencial do combustível necessário para fazer com que o impossível se transforme em realidade. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Kofi Annan, Secretário-Geral das Nações Unidas, “Aprendendo as Lições para Construir a Paz”(Palestra no Magee Campus, University of Ulster, United Kingdom, 18 Outubro 2004): <www.un.org/Depts/dpko/dpko/articles/sg_article181004.htm>.
2. George Bush, “Estabelecendo o Gabinete da Comunicação Global” Mensagem do Executivo 13283, 21 de janeiro de 2003, <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2003/01/20030121-3.html>>
3. BG Vincent Brooks, Palestra para a Turma de 2006, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Fort Leavenworth, KS, Outubro 2005.
4. Rudy Ruettiger, Comentário feito em um procedimento especial incluído no DVD, *Rudy, Special Edition* (Tri Star Pictures, 1993).
5. Maj Danny Hassig, Líder de Assuntos de Relações Sociais, 1-153 Infantaria, observação e entrevista com o autor, Baghdad, Iraq, Julho 2004.
6. Maj Brian Tribus, Entrevista do autor sobre Administração de Expectativas e Tribus’s Leituras de Viktor Frankl’s Significado das Buscas do Homem (Boston: Washington Square Press, 1984).

7. MG Ronald Johnson, Sub-Comandante do Corpo de Engenheiros do Exército Americano, relato na Conferência do USACE no Distrito de Kansas City District’s, Kansas City, MO, Novembro de 2005.
8. Cap Darin Thomson, Comandante da 1ª Companhia do 41º Batalhão de Infantaria. Entrevista pelo autor, U.S. Military Academy, Janeiro 2005.
9. Cap Larry Geddings, Comandante da 1º Esquadrão do 9º Regimento de Cavalaria, Observações e Entrevista do autor, Baghdad, Iraq, July 2004.
10. Al Gore, Vice-Presidente dos Estados Unidos, citado no *USA Today*, 14 de fevereiro de 1996: <www.usatoday.com/news/index/bosnia/nov95/nbos100.htm>.
11. Patrick Lencioni, *As Quatro Obsessões de um Extraordinário Executivo* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
12. Karen Hughes, como Secretária de Diplomacia Social e Relações Públicas (Notas de 2005 do Fórum sobre o Futuro da Diplomacia Social, Washington, DC, 14 October 2005, <http://www.state.gov/r/us/2005/55165.htm>).
13. Cap Douglas Copeland, Comandante do 2º Esquadrão do 9º Regimento de Cavalaria, Notas do autor, Iraq, Junho 2004.